

« Economie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux ? »

Pierre-Jean BENGHOZI (CNRS, Polytechnique)

Le développement des réseaux socionumériques met aujourd'hui lourdement à l'épreuve l'ensemble de l'économie tout autant que les capacités d'intervention des pouvoirs publics (Benghozi, Gille et Vallée, 2009). Sous l'effet de l'internet et des TIC, l'environnement des activités sociales et économiques connaît des transitions profondes et continues qui rendent les mutations en cours difficiles à appréhender et le déploiement de stratégies industrielles malaisé à élaborer. Par leur caractère modulable et leurs fortes capacités d'appropriation, les TIC se renouvellent très rapidement et remettent brutalement en cause les structures compétitives des marchés sans que les acteurs économiques, ni la puissance publique d'ailleurs, ne disposent toujours des moyens pour penser et anticiper de telles transformations. Dans un tel contexte, les performances tiennent autant à la nature des technologies numériques qu'à leur mise en contexte spécifique dans des réseaux sociaux à base de numérique.

Les transformations à l'œuvre apparaissent de ce fait plus complexes que les perspectives qui voient le déploiement de l'internet comme une mise en relation généralisée, ce que l'on qualifie souvent de « monde 2.0 ». L'émergence d'un « web 2.0 » n'est cependant pas simplement liée au numérique : il correspond aussi au confortement – grâce au web - de pratiques déjà préexistantes. Les échanges entre pairs et le travail collectif ne sont pas nés avec les nouvelles technologies, mais ils ont atteint une autre dimension grâce à elles.

Le développement des réseaux socionumériques apparaît comme un des phénomènes centraux des transformations à l'œuvre car il opère simultanément sur plusieurs registres. Il modifie les modes de conception et de développement des biens et services, il transforme la place et les pratiques des utilisateurs, il redéfinit les modèles d'affaires, les formes de commercialisation, les organisations comme les marchés sous-jacents. Cette nouvelle économie se caractérise par le poids grandissant de l'information et de la connaissance (Cohendet et alii, 2006 ; Brousseau, 2007) et ce sont justement les industries créatives et de contenus ont, les premières été affectées par ces transformations. Rien d'étonnant, dès lors, si on y trouve les exemples de réseaux socionumériques les plus couramment mis en avant : Facebook, Myspace, Wikipédia... Ces industries apparaissent en effet, aujourd'hui, pour tous les secteurs économiques de la société, comme le laboratoire d'expérimentation des nouvelles formes d'organisation, de travail et de marché (Benghozi, 2006 ; Menger, 2009 ; ou Benhamou 2009). Nous proposons donc, dans l'article qui suit, de nous appuyer sur les traits dominants de ces secteurs pour pointer les dynamiques économiques de ces réseaux et les bases sur lesquelles s'organisent leurs modèles d'affaire. Pour ce faire, nous situerons d'abord les principaux types de structuration des réseaux sociaux. Nous identifierons ensuite leurs principales conséquences économiques : centralité des hybridations entre modèles marchands et non-marchands, déstructuration des industries traditionnelles par l'instauration de filières courtes de production et de diffusion, rôle grandissant des fonctions de prescription dans une économie d'abondance.

Quels réseaux socio-numériques ?

Les organisations sont traversées aujourd'hui par une multiplicité de réseaux et communautés qui peuvent être très différents dans leur nature : ouverts et flexibles ou, à l'inverse, très hiérarchisés. Les spécialistes du management y voient même le trait dominant des organisations modernes : s'organiser en réseau pour stimuler la réactivité dans des environnements turbulents, articuler plus facilement les processus et les projets, favoriser les nouvelles formes d'emplois et de talents, enrichir par le partage de connaissance les contenus et la forme même des échanges. L'arrivée, somme toute récente, des TIC a contribué à stimuler très fortement de telles modalités d'organisation sociale, non seulement dans le registre industriel, mais également dans d'autres contextes d'activités sociales : en contribuant à structurer, progressivement, les relations et échanges d'informations autour de communautés de pratiques ou de transactions, en instrumentant et consolidant des réseaux d'échanges et de communication préexistants - informels ou déjà structurés -, en générant ou stimulant de nouveaux réseaux de consommateurs autour d'activités d'intermédiation économique, de commerce ou de distribution.

Derrière le même terme de réseau socio-numérique, il convient donc de distinguer plusieurs types de réseaux très différents. Plusieurs caractérisations ont été avancées¹, à partir notamment des modalités d'engagement ou des types de relations sociales sous-jacentes (cf. Cardon 2009). Les choses peuvent paraître moins claires du point de vue des formes économiques d'organisation et de gouvernance, car les réseaux socio-numériques se révèlent moins spécifiques dans leur nature : ils rejoignent en effet des modalités structurelles communes à d'autres types de réseaux à base de TIC.

Le premier type relève des architectures et espaces partagés de collaboration tels qu'on peut également les trouver dans les écosystèmes et réseaux de partenaires industriels. Ils contribuent à dessiner les organisations et structures industrielles comme des constellations de communautés de pratique sans limites précisément définies ; elles étendent largement les frontières traditionnelles des structures de production et d'échange, sur la base de travail coopératif ainsi que sur l'échange de compétences et d'informations. De tels réseaux prolongent les pratiques quotidiennes du travail au sein des organisations ou entre firmes, en confortant la consolidation de connaissances et savoirs tacites pour une exploitation en commun : les organisations deviennent alors collectivement plus intelligentes, plus efficaces et plus novatrices car elles inscrivent dans des réseaux qui se recouvrent tous les acteurs d'une pratique définie pour qu'ils co-construisent et coproduisent des connaissances nouvelles.

Une deuxième forme de structuration concerne les communautés de production ou d'action collective. On les trouve dans les wikis ou les structures Open source. Les participants à de telles communautés sont d'accord pour contribuer volontairement et régulièrement à un projet commun dans un registre de connaissance ou d'expertise bien défini. C'est par exemple le cas des communautés de pratiques étudiées et définies par Lave et Wenger (1991) : elles sont constituées de groupes de personnes engagées dans une même pratique et échangeant régulièrement sur les activités qui y sont associées. Ces réseaux visent essentiellement le développement collectif des compétences individuelles et s'appuient, pour ce faire, sur la constitution de ressources partagées, la circulation de bonnes pratiques et l'apprentissage dans l'action. Leur force et leur degré de structuration sont tels que des acteurs économiques y ont

¹ C'est d'ailleurs l'objet même de ce numéro spécial d'Hermès

vu l'opportunité de développer des marchés spécifiques en développant des stratégies de ciblage de réseaux précis d'acheteurs (cf. Hagel et Armstrong, 1997 ; Benghozi, 2006a).

Un dernier type de réseau est constitué des réseaux sociaux et communautés de prescription. Depuis son tout début, l'internet a été mobilisé à l'appui de tels espaces de relations et de recommandations. Par les échanges d'informations, de goûts, de centres d'intérêts ou d'expérience, ils stimulent les interactions sociales et permettent la constitution de réseaux de solidarité et d'identités partagées. Ces deux derniers termes contribuent à établir des normes sociales partagées et des règles tacites de coordination à même de créer la confiance entre membres de la communauté et, ce faisant, de stimuler la communication et l'appropriation des conseils ou des prescriptions.

Des modèles d'hybridation entre économie du don et économie commerciale

Les différentes formes de réseau ne se démarquent donc pas simplement par leur organisation, leur mode de structuration ou la gouvernance associée. Elles renvoient également à des modalités différentes de gestion et de valorisation du savoir. Les pratiques des utilisateurs dans les marchés en ligne montrent d'ailleurs que dans beaucoup de cas, le repérage et la conscience de l'existence d'un contenu est plus importante que le contenu lui-même : ainsi de nombreux consommateurs se servent d'Amazon.com et de ses structures sociales de recommandation en réseau comme d'un outil d'information et d'exploration des livres sans nécessairement passer ensuite commande sur le site. De son côté, le succès de sites comme MySpace, Copains d'avant ou Viadeo confirme également que le référencement et la prescription constituent désormais une fonction économique à part entière dans les chaînes de valeur.

L'existence et le poids de ces différents réseaux socionumériques marquent la coexistence et l'imbrication de deux formes d'économies et d'échanges sociaux : marchands et non marchands, ou, pour s'exprimer de manière plus précise, commerciaux et à base de don. L'hybridation de ces formes n'est pas radicalement nouvelle. La nouveauté de l'internet est, par contre, d'avoir réussi à en faire un des principaux moteurs de la création de valeur : valeur économique autant que sociale. Dans certains cas, il s'agit de s'appuyer sur des réseaux de contributeurs bénévoles pour développer des solutions alternatives à l'édition de logiciel (communautés Open source tels que WordPress), dans d'autres cas d'utiliser l'identification des préférences, des compétences et des pratiques pour générer des sources d'informations inédites (moteur de recherche delicio.us ou réseaux professionnels tels que LinkedIn), pour créer de nouvelles formes d'activité économique associées à la gouvernance de réseaux sociaux (Facebook ou Second Life), ou pour redéfinir des services commerciaux en les réorganisation autour de l'intégration de tels réseaux (jeux en ligne massivement multi-joueurs tels que World of Warcraft).

La centralité de telles hybridations est clairement attestée par l'omniprésence du débat et des interrogations sur la place de la gratuité dans les industries culturelles. Ils constituent la trace manifeste de l'interférence entre économie commerciale d'un côté, force des échanges non monétaires de l'autre. Il est d'ailleurs symptomatique que ce sont les échanges Peer to Peer qui ont questionné la première fois, en l'occurrence à propos de Napster, le caractère conciliable ou non de ces deux économies. Le débat n'a pas cessé depuis et les différents avatars de cette tension sont régulièrement pointés. C'est le cas quand les « business models » traditionnels des industries culturelles se heurtent aux pratiques des internautes associées à des échanges non marchands : les nouvelles formes d'appropriation, de recombinaison et d'échanges de contenus entre groupes et communautés remettent en effet en cause les

modalités habituelles du droit d'auteur et du droit moral. C'est encore le cas quand les formes de professionnalisation (carrières et statuts), les rémunérations (modalités et niveaux) et les structures mêmes de production sont bousculées par les nouvelles formes de porosité qui s'établissent entre des sphères amateurs et professionnelles traditionnellement distinctes (cf. Flichy 2011).

Comme nous l'avons déjà noté, la littérature récente en économie et management voit, dans de tels réseaux socionumériques, des formes d'organisation inédites et particulièrement performantes. Tapscott and Williams (2006) résument par exemple ainsi les principes de cette économie où la communauté constitue, d'emblée, une composante de l'offre de produit/service : ouverture, organisation par les pairs, échanges et action globale sur le réseau social. Dans la plupart des cas, ces travaux considèrent les réseaux socionumériques pour leur importance en soi, mais ils ne les envisagent par contre que très rarement comme étant d'abord le résultat d'un compromis spécifique (un modèle d'affaires pourrait-on presque dire) portant sur les conditions d'articulation des relations sociales avec une infrastructure technique et une économie marchande.

De ce point de vue, les succès de sites *User Generated Content* agrégateurs de contenus tels que YouTube ou de sites de réseaux sociaux tels que Facebook sont spécialement intéressants. Loin de reposer sur le seul activisme de réseaux et de communautés de contributeurs bénévoles, la force de leur modèle tient au contraire à son caractère explicitement commercial. C'est lui qui permet le déploiement d'une architecture puissante et contrôlée, tout autant que des formes d'engagement modulables et différenciées de la part des utilisateurs. Dans les deux cas, le succès tient justement à ce que ces utilisateurs ne « s'impliquent » pas dans ces sites mais les instrumentalisent, au contraire, à leur avantage, au profit de stratégies purement individuelles : c'est même en les utilisant dans une telle perspective qu'ils contribuent le plus directement à la valeur globale des sites et à leur attractivité (cf. Lessig 2008). Ce faisant, en effet, ils stimulent la force et l'intensité des échanges dans les réseaux (Facebook) tout autant qu'ils favorisent un large accès à la production culturelle en ouvrant de nouveaux canaux de distribution de musique et de vidéos à des contributeurs amateurs ou aspirants professionnels (MySpace).

Une manière d'affronter un marché d'abondance

La force de ces nouveaux modes de partage est telle que l'idée reste largement répandue que le numérique contribue à "démocratiser" les industries culturelles en permettant aux créateurs et aux indépendants de fournir directement leurs œuvres au consommateur. De nombreux auteurs avancent que ce sont les formes d'hybridation se nouant dans les plateformes d'échanges, les espaces de collaborations ou les communautés qui font le succès de l'Internet car les TIC permettent aux entreprises de se rapprocher plus facilement de l'utilisateur final, en court-circuitant en aval les autres chaînons de la chaîne de valeur. Malgré le poids des réseaux socionumériques, cette idée doit pourtant être aujourd'hui largement nuancée. On doit toujours constater, de manière générale, le poids grandissant des intermédiaires de distribution dans les filières culturelles, souvent au détriment des acteurs de la création (Benghozi, 2006b). Plus précisément, les développements observables dans des secteurs tels que celui de l'industrie phonographique, mettent en évidence que les "filières courtes" restent beaucoup plus marginales qu'attendu. Ce constat important tient à l'arrivée de nouveaux entrants et aux dynamiques de concentration dans le champ des industries culturelles. Le poids considérable d'acteurs issus du monde des télécoms, de l'informatique ou de l'internet modifie en effet profondément les règles et les conditions même d'existence de ces industries : aussi bien pour les secteurs existants (audiovisuel, musique, jeux) que pour les nouveaux domaines du

numérique à la recherche de contenus (fournisseurs d'accès ou intermédiaires électroniques de tous types).

Dans un tel contexte, les réseaux socionumériques favorisent indubitablement l'explosion de l'offre de contenus disponibles car ils font de chaque membre du réseau un contributeur potentiel à même de produire collectivement, dans certains cas, une offre quasi professionnelle (cf. Flickr ou Picasia et, plus généralement, les sites de crowdsourcing). Mais ce renforcement de l'offre ne dissout que partiellement les traditionnels goulots d'étranglement (accès à la production, accès à la diffusion, accès à la notoriété) qui limitent la consommation de contenus : il se contente de les déplacer et de modifier leurs poids respectifs, au profit de nouvelles formes d'intermédiation par exemple. Le caractère pléthorique de l'offre instaure en effet, grâce notamment au déploiement des réseaux sociaux, de nouvelles formes de professionnalisation, de nouvelles modalités de recommandations, voire enfin de nouvelles relations entre opérateurs des réseaux et éditeurs de contenus². Ce paradoxe révèle l'ambiguïté de la situation de surabondance dans laquelle baignent les internautes, qu'il s'agisse d'informations, de livres, de films, de chansons, d'amis... Dans une telle économie, les informations se substituent les unes aux autres et le poids de tel ou tel contenu s'affaiblit d'autant qu'il peut être facilement remplacé par un autre. L'important désormais n'est pas tant d'être original que d'être vu.

La vogue dont fait aujourd'hui l'objet l'économie de l'attention (Davenport et Beck, 2001) tient justement à un tel basculement : elle vise en effet à éclairer la manière dont s'organise la focalisation collective des internautes³ dans un contexte de surcharge informationnelle. Dans les modèles de prescription traditionnels, cette focalisation résultait d'une logique éditoriale où le choix d'un directeur artistique, d'un producteur ou d'un directeur littéraire contribuait, ex ante, à sélectionner les œuvres produites et mises en avant. Or les logiques qui s'instaurent actuellement sur l'Internet favorisent au contraire, grâce aux réseaux socionumériques, des dispositifs de sélection radicalement différents. Ces mécanismes reposent en effet sur des principes de compilation, d'accumulation et d'augmentation quantitative de l'offre sur le réseau où il n'y a plus de travail éditorial ni de sélectivité a priori mais au contraire une identification a posteriori des niveaux d'agrégation, de recommandation et de « buzz » dans les communautés d'échange et les réseaux sociaux numériques.

Cette dynamique opère de ce fait un couplage inédit entre des contenus de faible qualité et des produits de forte notoriété. A la logique proprement éditoriale (choix et accompagnement de la création) se substitue désormais, avec le développement des nouveaux réseaux, une logique de captation du consommateur autour de portails, de sites d'agrégation et de « marques » des supports de diffusion. Pensons aux marques d'Apple/ iTunes / Ipad qui se substituent désormais, dans le développement des contenus numériques, aux marques de journaux, d'éditeurs ou de majors du disque. Ce mouvement n'est bien sûr pas sans incidence sur la nature des contenus produits et consommés, ni sur leur degré de qualité (en termes d'aboutissement par exemple) et de créativité (en termes de ruptures esthétiques par exemple).

On retrouve, dans ces dynamiques, une alternative globalisation - différenciation, bien connue des spécialistes de la gestion. Pour produire et commercialiser un même bien, deux stratégies contraires peuvent en effet être à l'œuvre. La première consiste à développer les marchés sur une base étendue, nationale ou internationale, en renforçant les fonctions d'intégration (technique, informationnelle, financière ou commerciale) et en valorisant les économies

² Tout le débat de la « neutralité du net » tient d'ailleurs à cette dernière alternative.

³ Les effets de buzz, par exemple.

d'échelle et d'envergure. La seconde stratégie s'appuie au contraire sur l'émergence de réseaux socionumériques qui forment les composants élémentaires de structures fédératives de communication et de connaissance à partir desquels s'organisent des structures de partenariat et de co-production tout autant que de dissémination.

Conclusion

Par leur grande diversité, les industries de contenus marquent, avec Internet, la mobilisation de communautés et réseaux sociotechniques au service de nouveaux paradigmes économiques. Mentionnons l'apparition de formes radicalement nouvelles de marché (portails d'agrégation UGC), l'utilisation des réseaux de recommandation pour créer des services à valeur ajoutée, la parcellisation de consommation grâce à la mobilisation de réseaux massifs (cas des jeux vidéos) ou encore le couplage de contenus et services avec la fourniture de technologie. L'émergence de ces nouveaux modèles a généré l'apparition de modèles économiques originaux qui ne doivent pas être envisagés comme les simples décalques ou adaptations de configuration élaborées dans d'autres industries. Ils font en effet intervenir de nouveaux intervenants ainsi que des rapports inédits entre opérateurs et constructeurs de matériel, fournisseurs de programmes et de contenus, diffuseurs et fournisseurs d'accès, consommateurs et utilisateurs finaux.

Envisager sous cet angle la place des réseaux socionumériques dans l'économie va donc bien au-delà de la simple opérationnalisation commerciale que proposent Hagel et Armstrong (1997) pour développer les services en ligne : c'est pourtant elle qui est le plus souvent à l'œuvre dans les stratégies en ligne qui cherchent à instrumentaliser des réseaux sociaux pour tirer profit d'internet. Replacer ces réseaux socionumériques au cœur des phénomènes qui caractérisent la nouvelle économie (abondance de l'offre, centralité de la prescription, variété des modèles d'affaires) appelle au contraire une réflexion explicite sur la gouvernance des communautés et la régulation des réseaux sociaux. Mintzberg (2006) appelle même, de ce point de vue, à reconsidérer complètement les modèles d'entrepreneuriat industriels traditionnels en mettant en avant l'importance de la community-ship au détriment des approches en termes de leadership. La question est d'une importance toute particulière dans le contexte de la culture où la mise en avant du leadership artistique est toujours très présente.

Références

- Benghozi P.J., Benhamou F. (2010) “The Long Tail: Myth or Reality?”, *International Journal of Arts Management*, 12 (3), Spring, pp. 43-53.
- Benghozi P-J., Gille L. et Vallée A. (2009). Innovation and Regulation in the Digital Age: A Call for New Perspectives, in *Telecommunication Markets Drivers and Impediments* (ed. by Curwen P., J. Haucap et B. Preissl), Springer, pp. 503-550.
- Benghozi, P-J. (2006b) « Les communautés virtuelles : structuration sociale ou outil de gestion ? », *Entreprises et Histoire*, pp.67-81
- Benghozi, P.J. (2006a) « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », *Hermes*, CNRS éditions.
- Benhamou F (2009)., « Industries culturelles. Accompagnement de la transition vers le numérique ou changement de paradigme ? », in Dockès P. et Lorenzi J.H., *Fin de monde ou sortie de crise ?*, Perrin, pp. 320-328.
- Benhamou F. (XX), *L'économie du star system*, Paris : Editions Odile Jacob,
- Benjamin, R., Wigand, R. (1995). Electronic Markets and Virtual Chains on the Information Superhighway. *Sloan Management Review* 36 (2), 62–72
- Brousseau E., N. Curien (2007), *Internet and Digital Economics*, Cambridge, Cambridge University press.
- Cardon D. (2008), « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux*, n° 152
- Cohendet, P., F. Créplet et O. Dupouët (2006), « La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir », *Economica*, 2006 Paris
- Davenport, T. H.; Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business School Press
- Flichy P. (2010), *Le sacre de l'amateur*, Le Seuil, La République des idées.
- Gensollen M. (2006), Les communautés en ligne, *Esprit*, N° 324.
- Ghosh, S. (1998). “Making Business Sense Of The Internet.” *Harvard Business Review* March-April: 126-135..
- Grefte X. (2006) *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Paris, La documentation française
- Hagel J., Armstrong A.G., (1997), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lessig L. (2008), Remix , *Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, (1st Ed. Penguin Press 2008) Bloomsbury Academic, London.
- Menger P-M., (2009), *Le Travail créateur: s'accomplir dans l'incertain*, Gallimard-Seuil-Éditions de l'EHESS.
- Mintzberg, H. 2006. The Leadership Debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the Answer, *Financial Times*, (23/10/2006).
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Boston.